



# Guide d'utilisation du rapport d'évaluation

MESURE D'ÉVALUATION ET D'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ ÉDUCATIVE  
DES SERVICES DE GARDE ÉDUCATIFS À L'ENFANCE EN INSTALLATION  
(GROUPES D'ENFANTS DE 0 À 5 ANS)

2023

**Rédaction**

Julie LEMIRE<sup>1</sup>, Lise LEMAY<sup>1</sup>, Caroline BOUCHARD<sup>2</sup>  
et Lorie-Marlène BRAULT-FOISY<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Université du Québec à Montréal,

<sup>2</sup>Université Laval

**Coordination**

Direction du soutien à la conformité et à la qualité  
Sous-ministériat à la main-d'œuvre et à la qualité du réseau

**Pour information :**

Centre des relations avec la clientèle  
Direction générale des opérations régionales  
Ministère de la Famille  
600, rue Fullum, 5<sup>e</sup> étage  
Montréal (Québec) H2K 4S7  
Ligne sans frais : 1 855 336-8568

© Gouvernement du Québec  
Ministère de la Famille

ISBN 978-2-550-95916-8 (PDF)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2023

# Table des matières

À qui s'adresse ce guide et quelques définitions .....	5
Introduction.....	6
<b>1. La lecture et l'interprétation du rapport d'évaluation.....</b>	<b>8</b>
1.1 Un peu de théorie.....	8
1.2 Des stratégies concrètes pour lire et interpréter le rapport d'évaluation .....	11
1.2a. Évacuer la charge émotionnelle négative .....	11
1.2b. Lire (et relire) les points forts dans le rapport d'évaluation .....	11
1.2c. Tendre vers une motivation axée sur l'apprentissage .....	11
1.2d. Prendre le temps et parcourir la documentation écrite .....	11
1.2e. Échanger avec des collègues, avec des gestionnaires d'autres SGEE ou faire appel à des ressources compétentes dans le domaine.....	12
<b>2. La préparation à la mobilisation de l'équipe .....</b>	<b>13</b>
2.1 Un peu de théorie.....	13
2.2 Des stratégies concrètes pour se préparer à la mobilisation de l'équipe .....	16
2.2a. Adhérer, se mobiliser, se préparer, s'outiller.....	16
2.2b. Apporter des changements structureaux à l'organisation .....	16
2.2c. Rallier l'équipe autour d'un projet commun .....	16
2.2d. Impliquer l'équipe dans les différentes étapes.....	17
2.2e. Accompagner, établir des objectifs et évaluer chacune et chacun .....	17
2.2f. Planifier des rappels et faire des suivis réguliers .....	17
<b>3. La diffusion des résultats d'évaluation au personnel du SGEE .....</b>	<b>18</b>
3.1 Un peu de théorie.....	18
Qui? .....	19
Pourquoi?.....	20
Quoi? .....	21
Quand? .....	21
Comment?.....	21
3.2 Des stratégies concrètes pour diffuser les résultats du rapport d'évaluation auprès du personnel du SGEE .....	23
3.2a. Planifier les divers paramètres de la diffusion du rapport d'évaluation .....	23

3.2b. Miser sur les points forts de l'équipe et les commentaires .....	23
3.2c. Diffuser les résultats aux parents .....	23
<b>4. Le choix, la mise en place et le suivi des pistes d'amélioration de la qualité éducative.....</b>	<b>24</b>
4.1 Un peu de théorie.....	24
1. L'observation.....	26
2. La planification .....	26
3. L'action.....	27
4. L'évaluation.....	27
4.2 Des stratégies pour choisir, mettre en place et faire le suivi des pistes d'amélioration.....	28
4.2a. Prendre le temps de réfléchir à la priorité des pistes d'amélioration .....	28
4.2b. Commencer par une dimension .....	28
4.2c. Réfléchir aux actions relevant de la Qualité structurelle et facteurs associés .....	29
4.2d. Opter pour une combinaison d'actions individuelles et collectives qui durent dans le temps .....	29
4.2e. Recueillir des données et garder des traces au regard du processus .....	29
4.2f. Souligner chacun des pas effectués.....	30
<b>Conclusion .....</b>	<b>30</b>
<b>Références bibliographiques .....</b>	<b>31</b>
<b>Pour aller plus loin... .....</b>	<b>32</b>

## À qui s'adresse ce guide et quelques définitions

Ce *Guide d'utilisation du rapport d'évaluation* constitue un outil d'accompagnement destiné principalement aux gestionnaires qui participent à la mesure d'évaluation et d'amélioration de la qualité éducative des services de garde éducatifs à l'enfance (SGEE) en installation (groupes d'enfants de 0 à 5 ans) mise en place par le ministère de la Famille.

L'expression « équipe éducative » est utilisée pour désigner l'ensemble des membres du personnel d'un SGEE qui est responsable, sur une base quotidienne, de mettre en application un programme éducatif auprès des enfants de l'installation : p.ex. éducatrices ou éducateurs, éducatrices spécialisées ou éducateurs spécialisés, aides-éducatrices ou aides-éducateurs.

L'expression « équipe de gestion » est utilisée pour désigner l'ensemble des membres du personnel d'un SGEE qui est responsable de soutenir sur le plan administratif et pédagogique l'équipe éducative de l'installation : p.ex. directrice générale ou directeur général, directrice adjointe ou directeur adjoint d'installation, directrice adjointe ou directeur adjoint à la pédagogie, conseillère ou conseiller pédagogique.

Comme ce guide porte entièrement sur la mesure d'évaluation et d'amélioration de la qualité éducative des SGEE, l'expression « les gestionnaires de SGEE » est simplifiée par « les gestionnaires » de façon à rendre la lecture plus fluide.

L'expression « équipe du SGEE » et l'expression « équipe » sont utilisées pour désigner l'ensemble du personnel de l'équipe de gestion et de l'équipe éducative d'un SGEE en installation.

## Introduction

La qualité éducative offerte dans les services de garde éducatifs à l'enfance (SGEE) serait déterminante pour le développement et l'apprentissage des enfants (Shuey et al., 2021). Le ministère de la Famille du Québec (Ministère) a décidé de s'inscrire dans une tendance mondiale (Maxwell, 2022) en mettant en place, dès 2019, la mesure d'évaluation et d'amélioration de la qualité éducative des SGEE en installation (mesure). Cette mesure lui permet d'assurer le suivi de la qualité éducative offerte aux enfants dans les installations de SGEE qui les accueillent, et ce, à travers la province.

Notamment, les équipes éducatives, les équipes de gestion, les enseignantes et enseignants de niveau collégial ou universitaire en éducation à la petite enfance, les associations et organismes, les chercheuses et chercheurs du domaine ainsi que les décideuses et décideurs politiques consentent des efforts, à différents niveaux, pour maintenir et améliorer le niveau de qualité éducative dans les SGEE du Québec. Ce sont toutefois les gestionnaires des SGEE qui occupent un rôle de premier plan dans la mesure mise de l'avant par le Ministère. Plus précisément, elles et ils assurent la liaison entre, d'un côté, l'équipe du SGEE qui travaille jour après jour auprès des enfants et des familles et, de l'autre côté, la firme d'évaluation qui est responsable de mettre en œuvre la mesure du Ministère.

Les gestionnaires disposent désormais d'un outil de travail pour les aider à remplir leur rôle essentiel, soit celui de soutenir la qualité éducative dans leur milieu. Il s'agit du rapport d'évaluation de la qualité éducative qui est transmis par la firme d'évaluation mandatée par le Ministère. L'objectif de ce rapport est d'offrir, en quelque sorte, une « photo » objective de la qualité éducative offerte dans le SGEE au moment du passage de l'équipe d'évaluation dans le milieu. Les gestionnaires, en tant que « capitaines de bateau », sont ensuite libres de « déterminer un cap avec leur équipage », soit l'équipe de leur SGEE. Les gestionnaires ont la responsabilité de cibler, en équipe avec tout le personnel du SGEE, mais plus particulièrement avec les éducatrices et éducateurs, les pistes d'amélioration à prioriser et les façons d'atteindre des objectifs de qualité éducative.

Des entrevues<sup>1</sup> réalisées avec des gestionnaires ont fait émerger leur besoin d'avoir sous la main du matériel d'accompagnement pour les outiller en ce qui concerne la diffusion des résultats du rapport d'évaluation auprès de leur équipe et l'utilisation de ces résultats en vue de maintenir et d'améliorer la qualité éducative. Pour répondre à ce besoin, ce *Guide d'utilisation du rapport d'évaluation* présente des stratégies élaborées par des gestionnaires de centres de la petite enfance (CPE) et de garderies qui ont su utiliser, avec leur équipe, les données issues de l'évaluation pour maintenir et améliorer la qualité éducative au sein de leur installation.

---

<sup>1</sup> Les entrevues, d'une durée moyenne de 40 à 45 minutes, ont été réalisées auprès de gestionnaires de SGEE ayant expérimenté la démarche d'évaluation. D'abord, à la suite de leur participation au projet pilote réalisé en 2018, les gestionnaires de 51 installations de SGEE (26 installations de CPE, 13 garderies non subventionnées et 12 garderies subventionnées) ont été invités à répondre, à l'hiver 2019, à des questions en lien avec la mesure du Ministère auprès des groupes d'enfants âgés de 0 à 5 ans. Puis, à l'été 2022, 10 gestionnaires de SGEE (5 installations de CPE, 3 garderies subventionnées et 2 garderies non subventionnées) ont aussi fait l'objet d'entrevues individuelles en lien avec leur participation à la mesure du Ministère.

Plus particulièrement, les sujets abordés dans le présent guide concernent :

- 1) la lecture et l'interprétation du rapport d'évaluation;
- 2) la préparation à la mobilisation de l'équipe;
- 3) la diffusion des résultats du rapport d'évaluation;
- 4) le choix, la mise en place et le suivi des pistes d'amélioration de la qualité éducative.

Cette introduction ne serait pas complète sans que des remerciements soient adressés à tous ceux et à toutes celles qui ont donné de leur précieux temps pour partager, en toute transparence, leurs bons et moins bons coups, les leçons apprises de leurs expériences ainsi que leur expertise en accompagnement d'une équipe.

# 1. La lecture et l'interprétation du rapport d'évaluation



*J'avais déjà en tête un portrait des forces et des défis de mes équipes. Le rapport décrivait bien mes installations et je n'ai donc pas été surprise de ce que j'ai lu.*

## 1.1 Un peu de théorie

À la suite de l'évaluation, l'une des premières étapes à suivre consiste à lire le rapport d'évaluation et à comprendre son contenu. « Le rapport d'évaluation transmis aux professionnelles de la petite enfance donne l'occasion de réfléchir et d'améliorer leurs pratiques vis-à-vis de la qualité éducative offerte aux enfants » (Krummel Reinking, 2015, dans Geffray, 2022, p. 14).

### Fait intéressant!

À la lecture du rapport d'évaluation, 80 % des gestionnaires de SGEE interrogés ont indiqué trouver les résultats « assez représentatifs », voire « tout à fait représentatifs » de leur équipe éducative. La moitié des gestionnaires a ajouté que le rapport confirmait leurs propres observations.

Des gestionnaires de SGEE ont témoigné avoir eu des réactions variées à la lecture du rapport d'évaluation. De l'absence d'émotions à la fierté, en passant par la déception, la frustration et le sentiment d'injustice, la réaction à l'égard des résultats de l'évaluation est souvent de nature émotive. « L'évaluation est, en soi, un acte contrôlant qui peut être perçu comme menaçant » (Grenier et al., 2012).

### Fait intéressant!

À la lecture du rapport d'évaluation, 40 % des gestionnaires de SGEE interrogés ont dit avoir ressenti des émotions positives, 20 % ont indiqué être demeurés neutres et 40 % ont mentionné avoir ressenti des émotions négatives.

Plusieurs années de recherche font ressortir le fait que certaines caractéristiques d'une rétroaction – par exemple une rétroaction remise par le biais d'un rapport d'évaluation dans le cas présent – peuvent encourager ou ébranler les besoins de compétence (p. ex. se sentir capable), d'autonomie (p. ex. sentir avoir des choix et être à l'origine de ses actions) et d'affiliation sociale (p. ex. se sentir accepté dans un groupe) des gestionnaires et de leur équipe, et ainsi influencer leur motivation à travailler à l'amélioration de la qualité éducative dans leur milieu. D'un côté, une rétroaction uniquement favorable – par exemple



lorsque les gestionnaires lisent dans le rapport d'évaluation que leur installation présente des niveaux élevés de qualité pour toutes les dimensions et qu'elle atteint tous les seuils de réussite – est appréciée de la personne qui la reçoit puisqu'elle valide sa valeur et améliore la confiance en soi : « celle-ci répond au besoin de compétence tout en étant moins susceptible de s'opposer au sentiment d'autonomie » (Geffray, 2022, p. 61). Or, en elle-même, une rétroaction favorable ne donnerait pas d'information pour permettre de s'améliorer davantage.

D'un autre côté, une rétroaction uniquement défavorable – par exemple lorsque les gestionnaires apprennent dans le rapport d'évaluation que leur installation présente de faibles niveaux de qualité éducative ou n'atteint pas un seuil de réussite – pourrait avoir des effets négatifs sur le sentiment de compétence et l'estime de soi de la personne qui la reçoit. En fait, « le cerveau réagit aux commentaires critiques en tant que menace et réduit son activité. Focaliser sur les lacunes ne permet pas aux individus d'apprendre; cela entrave l'apprentissage » [traduction libre de Buckingham et Goodall (2019, p. 97, cité dans Geffray, 2022, p.61)]. En somme, les émotions négatives que générerait une rétroaction défavorable pourraient empêcher des gestionnaires d'utiliser le rapport d'évaluation pour travailler à l'amélioration de la qualité dans leur milieu.

Dans une position mitoyenne, des chercheurs ont découvert que les effets de la rétroaction défavorable seraient moindres lorsqu'elle s'accompagne de pistes d'amélioration à considérer pour rehausser les résultats obtenus (Hu et al., 2016; Woo et al., 2015). Par exemple, « lorsque des informations pertinentes sont fournies pour s'améliorer à la tâche demandée, l'individu porterait son attention sur les informations données pour s'améliorer et cela détournerait l'attention de la valence négative de la rétroaction » (Geffray, 2022, p. 61). C'est par ailleurs ce type de rétroaction dite constructive qu'offre le rapport d'évaluation transmis par la firme d'évaluation retenue par le Ministère. Peu importe le niveau de qualité éducative du SGEE évalué, tous les rapports d'évaluation présentent des points forts et proposent des pistes d'amélioration à considérer. Dans son mémoire réalisé auprès de 40 gestionnaires de SGEE de la région de Montréal, Geffray (2022) pointe justement le fait que plusieurs d'entre eux indiquent que ce sont les pistes d'amélioration, les suggestions accessibles ainsi que les outils proposés dans le rapport reçu qui les ont motivés à travailler à l'amélioration de la qualité éducative, tout comme le fait d'avoir vécu des émotions positives au moment de la lecture du rapport.

Pour parvenir à comprendre et à traiter la rétroaction constructive du rapport d'évaluation, les gestionnaires ont avantage à passer d'une motivation orientée vers la performance à une attitude axée sur l'apprentissage. Les gestionnaires axés sur la performance se préparent généralement à l'évaluation dans l'unique but de « réussir un examen ». Dans ce contexte, les résultats que présente le rapport d'évaluation peuvent les heurter, remettant en question leur sentiment de compétence et menant à un sentiment d'échec lorsque la rétroaction n'est pas celle attendue. Les gestionnaires orientés vers l'apprentissage tendraient plutôt à rechercher de la rétroaction sur leur travail afin de l'améliorer (VandeWalle et al., 2000).

Motivations possibles de gestionnaires de SGEE à l'égard de la mesure du Ministère :

*Exemple de motivation axée sur la performance :*

« Je sais que nous serons évalués puis comparés. L'important pour moi est que l'on obtienne des scores élevés à l'évaluation, qu'on démontre qu'on fait du bon travail. »

*Exemple de motivation axée sur l'apprentissage :*

« On sait que la qualité éducative est importante pour le développement de l'enfant alors ça vaut la peine qu'on s'améliore. »

Inspirés de Ball, 2003, p. 220

Bien sûr, se faire évaluer n'est pas facile pour quiconque, et cela peut être plus ou moins motivant selon les buts poursuivis au travail. Afin de maintenir une motivation orientée vers l'apprentissage lors de l'évaluation et au moment d'interpréter le rapport, il peut être utile de garder en tête que la mesure du Ministère a été principalement mise en œuvre afin de s'assurer que les enfants reçoivent des services éducatifs de qualité qui favorisent leur développement global ainsi que leur réussite éducative. Ainsi, la mesure du Ministère ne constitue pas une inspection ni une évaluation du rendement des éducatrices ou éducateurs. Il peut aussi être pertinent de se rappeler qu'il y a toujours place pour l'amélioration, et ce, même quand les pratiques éducatives sont déjà d'un niveau de qualité élevé. D'ailleurs, les résultats de l'étude de Geffray (2022, p. 91) indiquent que « les gestionnaires de SGEE mentionnent l'amélioration de la qualité dans leurs réponses (n=32) comme raison qui les motive à travailler », suggérant que plusieurs d'entre eux (32/40, soit 80 %) présentent déjà une motivation axée sur l'apprentissage.

Les rapports d'évaluation transmis par la firme d'évaluation retenue par le Ministère aux gestionnaires de SGEE présentent ainsi des informations détaillées. Alors que certaines personnes disent éprouver de la facilité à interpréter le rapport d'évaluation, d'autres indiquent que le style de texte ou encore le langage utilisé est parfois difficile à comprendre, du moins à la première lecture. Par conséquent, lire le rapport d'évaluation plus d'une fois, seul(e) ou de façon partagée avec des collègues, peut s'avérer utile.

*« J'ai lu le rapport d'évaluation et j'ai demandé à la directrice adjointe d'en prendre connaissance. Puis, nous avons échangé ensemble sur notre compréhension. Avant de le partager avec notre équipe, on voulait enlever tout le côté émotionnel de ça. »*



En résumé, certaines stratégies (voir ci-dessous), qui prennent à la fois en compte les sphères émotionnelle, cognitive, langagière et sociale, permettent aux gestionnaires de SGEE de mieux lire et d'interpréter le rapport d'évaluation.

## 1.2 Des stratégies concrètes pour lire et interpréter le rapport d'évaluation

### 1.2a. Évacuer la charge émotionnelle négative



Ressentir des émotions positives et négatives à la lecture du rapport d'évaluation s'avère tout à fait normal, selon plusieurs gestionnaires ayant déjà connu une évaluation de la qualité éducative. Il serait néanmoins bénéfique de faire en sorte de diminuer la charge émotionnelle (surtout négative) afin de passer d'une lecture personnelle à une lecture professionnelle.

### 1.2b. Lire (et relire) les points forts dans le rapport d'évaluation



Lire et relire les points forts mentionnés au rapport d'évaluation constitue une stratégie qu'adoptent certains gestionnaires au moment d'interpréter les résultats reçus. En effet, les rétroactions positives sont toujours plus faciles à recevoir et elles génèrent habituellement des émotions plus agréables. Celles-ci peuvent permettre d'atténuer les effets de la lecture de résultats qui plaisent moins et des pistes d'amélioration à considérer.

### 1.2c. Tendre vers une motivation axée sur l'apprentissage



Il s'agit ici de la différence entre la motivation à travailler à la qualité éducative de son milieu dans l'objectif de toujours mieux répondre aux divers besoins des enfants (« La qualité, c'est important pour moi ») et la motivation qui mise davantage sur la performance et les bons résultats (« Ce qui m'importe est de passer l'évaluation »). Les gestionnaires de SGEE qui reconnaissent le fait que la qualité éducative peut toujours s'améliorer recherchent la rétroaction et verraient les effets d'une rétroaction défavorable s'estomper.

### 1.2d. Prendre le temps et parcourir la documentation écrite



Des gestionnaires de SGEE ont souligné l'importance de prendre le temps de lire et de décortiquer le rapport d'évaluation. Il peut être utile alors de se tourner vers les textes de référence qui sont proposés dans le rapport d'évaluation et qui peuvent soutenir les gestionnaires dans leurs fonctions. Notamment, les gestionnaires sont invités à prendre le temps de lire des passages dans des documents proposés par le Ministère (p.ex. [Accueillir la petite enfance, 2019](#), [Guide d'interprétation du rapport d'évaluation](#), numéros d'[Info-Qualité](#)) ou de la documentation en lien avec l'outil *Classroom Assessment Scoring System* (CLASS, [Teachstone](#)) utilisé pour évaluer la Qualité des interactions entre le personnel éducateur et les enfants.

## 1.2e. Échanger avec des collègues, avec des gestionnaires d'autres SGEE ou faire appel à des ressources compétentes dans le domaine



À l'intérieur du SGEE, les gestionnaires ont avantage à cibler des personnes capables de poser un regard objectif sur le rapport d'évaluation. Il peut s'agir de la directrice adjointe ou du directeur adjoint, de la directrice ou du directeur de l'installation, ou d'une éducatrice ou d'un éducateur de référence en pédagogie. Ils peuvent proposer à ces personnes de lire le rapport d'évaluation, puis de discuter ensemble de son contenu. Ces personnes seraient encore plus aptes à contribuer à l'interprétation du rapport d'évaluation si elles sont bien renseignées sur la mesure du Ministère (p. ex., avoir lu au préalable la [Brochure d'information, 2023](#) et le [Guide explicatif, 2023](#)).



Dans la même optique, des gestionnaires conseillent de communiquer avec du personnel de gestion d'autres SGEE pour se soutenir mutuellement. Si ces personnes ont déjà expérimenté une évaluation de la qualité éducative, elles peuvent agir à titre de « mentores » pour aider à interpréter le rapport d'évaluation.



Enfin, en plus des conseillères et conseillers aux SGEE du Ministère, plusieurs associations, organisations et regroupements proposent aux gestionnaires de SGEE des services pour les aider à interpréter le rapport d'évaluation. Pratiquement tous les gestionnaires ayant reçu un rapport recommandent fortement d'aller chercher de l'aide auprès de ces ressources fort pertinentes.

### [Programme de soutien financier pour l'amélioration de la qualité éducative des services de garde éducatifs à l'enfance](#)

Ce programme offre une aide financière pour la réalisation de projets favorisant l'amélioration de la qualité éducative des services de garde et la réussite éducative des enfants. Ce soutien financier s'adresse :

- aux [associations nationales de services de garde reconnues](#) par le ministère de la Famille selon la Politique en vigueur ;
- aux organismes à but non lucratif (OBNL) reconnus pour leur expertise en matière de services à la petite enfance.

Pour connaître les projets retenus, consultez [la page Web du Programme](#).

## 2. La préparation à la mobilisation de l'équipe

*Ça prend une gestionnaire qui y croit et qui a la conviction qu'il y a toujours place pour l'amélioration. Ça prend également une experte en pédagogie pour traduire ce qu'il y a dans le rapport.*



### 2.1 Un peu de théorie

Une fois le rapport d'évaluation lu et bien compris par le personnel de gestion, celui-ci a davantage à se mobiliser avant même d'encourager l'équipe éducative du SGEE à travailler à l'amélioration de la qualité éducative. À ce sujet, Benedetto-Meyer et Willemez (2017) font ressortir « [qu'] il faut que le [personnel de gestion] accueille lui-même positivement l'idée de changement, qu'il l'intériorise, pour ensuite la faire accepter [aux membres de son équipe] » (p. 50). La mobilisation des membres de l'équipe de gestion constituerait donc un ingrédient essentiel au succès de la démarche d'amélioration de la qualité éducative, qui constitue en fait une démarche de changement dans les pratiques éducatives du personnel. Par conséquent, il s'avère pertinent pour le personnel de gestion de bien s'appropriier les résultats du rapport d'évaluation et d'adhérer aux pistes d'amélioration qui sont proposées, mais aussi de s'outiller en matière de mobilisation d'équipe pour « mettre la table » en vue des étapes à venir.

#### **Fait intéressant!**

En guise d'encouragement, 80 % des gestionnaires de SGEE ayant mis en place une ou plusieurs améliorations suggérées dans le rapport d'évaluation remarquent un changement dans les pratiques du personnel éducateur, et ce, pour toutes les dimensions de la qualité éducative. Parmi ceux-ci, 70 % ajoutent qu'il s'agit de changements qui se maintiennent dans le temps.



*Les personnes clés, ce sont les éducatrices, car sans elles, on ne peut rien faire.*

Lorsque vient le temps de travailler avec l'équipe éducative, il serait pertinent pour les gestionnaires d'agir à la fois sur les facteurs personnels, contextuels et sociaux, à la fois sur le plan individuel et sur le plan

collectif auprès des éducatrices et éducateurs, afin de créer des conditions qui soient favorables aux changements (Duclos, 2016). Ces trois catégories de facteurs sont définies dans l'encadré ci-dessous.

### *Trois catégories de facteurs associés aux membres du personnel*

**Personnels** – Les facteurs personnels concernent les émotions, les croyances, et les connaissances propres à chaque membre du personnel. Ils impliquent des actions qui ciblent les besoins, les défis, les émotions, les méconnaissances propres à chacune et à chacun et qui agissent sur eux grâce, par exemple, à des observations dans chacun des groupes, à des formations ou à des lectures ciblées, à des rencontres individuelles, à la rédaction d'un plan d'amélioration individuel, à la reconnaissance et à la rétroaction spécifique, etc.

**Contextuels** – Les facteurs contextuels concernent les ressources humaines et matérielles, la culture organisationnelle, le contexte d'implantation de la démarche et la nature du changement et les coûts associés. Ils impliquent d'envisager des actions d'ordre structurel et organisationnel telles qu'engager une ressource externe d'accompagnement, aligner l'embauche de personnel éducateur sur les valeurs du SGEE, organiser les horaires de manière à permettre au personnel éducateur de pouvoir compter sur une période de planification hebdomadaire, etc.

**Sociaux** – Les facteurs sociaux incluent l'identité professionnelle, la participation et la collaboration entre les membres de l'équipe, les espaces de discussion et la relation de confiance qui règne au sein de l'équipe. Ils impliquent des actions de nature collective pour arrimer la vision de l'équipe, permettre à toutes et à tous de se sentir valorisés, reconnus, entendus, et établir une relation de confiance permettant d'adopter de nouvelles pratiques telles des réunions d'équipe, des formations continues, des captations vidéo de pratiques exemplaires, des discussions pédagogiques.

Résumé de Duclos (2016)

Pour une équipe de gestion, parvenir à mettre en place des conditions favorables au changement peut représenter un défi, dans le sens où il importe de déterminer des actions à différents niveaux qui permettent d'agir à la fois sur les facteurs personnels, sociaux et contextuels. Bien qu'il n'existe pas de recette unique pour mobiliser une équipe éducative, certains leviers de mobilisation sont connus. Ceux-ci se situeraient principalement sur les plans de l'embauche, du partage d'informations, du développement des compétences et de la rétroaction sur la performance et la reconnaissance. D'ailleurs, ces leviers seraient « parmi les moyens d'action à privilégier afin de déployer une stratégie mobilisatrice » (Tremblay et al., 2005, p. 73).

Ainsi, dès l'embauche, il serait important de cibler des candidatures qui sont en phase avec la vision du SGEE, sur les plans personnel et professionnel, puis d'accompagner les nouveaux membres du personnel éducateur pour qu'ils s'intègrent dans l'équipe (Tremblay et al., 2005) en leur permettant, par exemple, de se familiariser avec les valeurs du SGEE, le programme éducatif en place ainsi qu'avec les autres membres de l'équipe.



*Si les valeurs sont partagées et que l'équipe est soudée, c'est beaucoup plus facile d'accepter le changement.*

Ensuite, lors de l'amorce d'une démarche d'amélioration de la qualité, il serait indiqué de fournir des occasions de transmettre et de recevoir l'information pour toute l'équipe du SGEE, de permettre aux membres de l'équipe éducative de partager leur sentiment à l'égard de la démarche, de sorte que les attentes puissent être exprimées et que les divers besoins et préoccupations soient pris en considération. Selon Tremblay et al. (2015), le personnel se mobilise lorsqu'il perçoit qu'on fait confiance à son intelligence, s'il comprend ce qui est attendu de lui, et s'il sent que l'équipe de gestion se soucie réellement de ses besoins, préoccupations et suggestions.

De plus, il vaudrait mieux impliquer les membres du personnel éducateur dans chacune des étapes du processus afin de favoriser leur appropriation des changements à venir en ce qui concerne leurs pratiques éducatives. En étant impliqué dans l'analyse et la priorisation de ses propres objectifs de développement professionnel, le personnel serait plus susceptible de concevoir la démarche d'amélioration comme ayant du sens pour lui (Irvine et Price, 2014). D'ailleurs, et cela est en lien avec le concept d'autodétermination, la motivation et la performance seraient accrues lorsque les personnes « se sentent responsables de leur choix » (Geffray, 2022, p. 60). De façon parallèle, les gestionnaires ont avantage à accompagner le processus par des changements qu'ils mettent eux-mêmes en place sur le plan structurel, et qui ont pour but de soutenir significativement le travail de l'équipe éducative vers l'amélioration de la qualité éducative, en fonction des choix qui ont été faits collectivement.

Enfin il importerait de mettre en œuvre des actions pour reconnaître la personne (reconnaissance existentielle), le processus de travail (reconnaissance de la pratique de travail et de l'engagement du personnel), ainsi que le produit (reconnaissance des résultats) qui permettront de maintenir cette mobilisation au fil du temps, malgré les défis rencontrés. Par exemple, de la rétroaction informelle, offerte dans un climat d'échanges propice à l'apprentissage, permet de communiquer de l'information au personnel éducateur sur ses forces, sa progression et ses défis, afin d'entretenir, de réorienter et d'améliorer sa mobilisation (voir Brun et Dugas, 2005, pour plus d'actions de reconnaissance et pour aller plus loin). Les rétroactions qui reconnaissent les efforts peuvent se faire individuellement, et celles concernant la progression de l'équipe éducative (collectives) « faciliteraient les interactions et les échanges d'informations entre les individus, minimiseraient la compétition et renforceraient la coopération » (Tremblay et al., 2005, p. 74). Une cohésion au sein de l'équipe du SGEE contribuerait à satisfaire le besoin d'affiliation sociale, sous-jacent à la motivation des membres.

Dans le même sens, l'*Association québécoise des centres de la petite enfance* (AQCPPE; 2021, p. 15) résume quatre leviers pour assurer la mobilisation d'une équipe vers l'amélioration de la qualité éducative, soit le partage d'informations, l'adhésion, l'appropriation et la reconnaissance :

1. Le partage d'informations : *Je me sens mobilisé lorsque je comprends et que je suis compris ;*
2. L'adhésion : *Je me sens mobilisé lorsque j'y crois [au projet et à l'équipe] ;*
3. L'appropriation : *Je me sens mobilisé lorsque je participe et que je contribue ;*
4. La reconnaissance : *Je me sens mobilisé lorsque j'obtiens une reconnaissance proportionnelle à mes efforts.*

## 2.2 Des stratégies concrètes pour se préparer à la mobilisation de l'équipe

### 2.2a. Adhérer, se mobiliser, se préparer, s'outiller



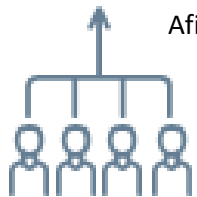
Il importe que les membres de l'équipe de gestion soient convaincus de l'importance de la qualité éducative, de la nécessité d'une démarche d'amélioration, de leur capacité à changer leurs propres pratiques et à accompagner le changement ainsi que du potentiel de leur équipe éducative. Ils ont avantage à se renseigner sur l'amélioration de la qualité éducative et la mobilisation. C'est ainsi qu'ils se sentent davantage compétents pour accompagner l'équipe éducative et qu'ils peuvent assurer un déroulement harmonieux des étapes à venir.

### 2.2b. Apporter des changements structuraux à l'organisation



Les gestionnaires gagnent à donner l'exemple à leur équipe éducative en mettant en œuvre des actions, sur le plan de la qualité structurelle, qui appuient le personnel éducateur dans son travail. Il peut s'agir notamment de jongler avec les horaires pour offrir des moments de libération pédagogique, de mettre en place une forme de mentorat entre collègues, d'accorder du budget à la formation continue pour l'ensemble de l'équipe et de mettre en place des mesures pour faciliter la conciliation travail-études afin que tout le personnel éducateur parvienne à obtenir une qualification reconnue en éducation à la petite enfance (p. ex. encourager le [Parcours travail-études en petite enfance](#)).

### 2.2c. Rallier l'équipe autour d'un projet commun



Afin de mobiliser le personnel éducateur autour de l'amélioration de la qualité éducative au SGEE, des gestionnaires suggèrent de miser sur des valeurs communes à l'équipe pour faire accepter le changement lié à la mise en œuvre des pistes d'amélioration au sein du SGEE. Qu'est-ce qui motive les membres de l'équipe du SGEE à travailler ensemble, à la base? Quelles sont leurs valeurs communes? Le développement global de l'enfant, la promotion de la qualité éducative dans le SGEE et le désir de toujours s'améliorer peuvent agir comme liant entre les éducatrices et les éducateurs de l'équipe, les amenant ainsi à se sentir plus forts pour avancer ensemble. La mobilisation vers l'amélioration de la qualité éducative devient alors un projet commun.



## 2.2d. Impliquer l'équipe dans les différentes étapes



Plusieurs gestionnaires interrogés ont mentionné l'importance d'impliquer les éducatrices et éducateurs dans la prise de décisions en lien avec la démarche d'amélioration continue de la qualité éducative. Cette démarche étant associée à des changements dans leurs pratiques éducatives, les membres du personnel éducateur sont directement sollicités pour se développer sur le plan professionnel. Lorsque les choix de pistes et d'actions sont cohérents avec ce que le personnel éducateur souhaite travailler, celui-ci serait plus enclin à adhérer personnellement aux objectifs des changements à venir et à y mettre des efforts de façon volontaire (Sheldon et Elliot, 1998, cité dans Grenier et al. 2012).

## 2.2e. Accompagner, établir des objectifs et évaluer chacune et chacun



Afin que chaque membre du personnel éducateur soit engagé dans l'amélioration de la qualité éducative au sein du SGEE, les gestionnaires ont avantage à offrir de l'accompagnement individuel et personnalisé. D'abord, il peut s'agir d'établir un plan de développement professionnel avec chacune et chacun, en ciblant des objectifs observables et mesurables et en réfléchissant ensemble aux petits ou grands changements à mettre en place pour les atteindre. Puis, il est utile d'assurer un suivi régulier de ce plan d'action afin d'évaluer ce qui a été mis en œuvre et les résultats obtenus, pour ainsi ajuster les objectifs en conséquence. Enfin, il est pertinent de tenir compte du processus mis en place par chaque membre et de valoriser les efforts et la persévérance, surtout lorsque c'est difficile.

## 2.2f. Planifier des rappels et faire des suivis réguliers

Les gestionnaires ont avantage à effectuer, sur le plan collectif, des rappels et des suivis réguliers auprès du personnel éducateur afin d'assurer au fil du temps la mobilisation de l'équipe. Ceux-ci peuvent prendre la forme de rencontres dans lesquelles il est question des forces de l'équipe et de sa progression. Entre autres, il est possible de reconnaître les efforts en donnant en exemple des observations effectuées auprès des groupes et en présentant des vidéos de pratiques exemplaires (en ayant au préalable obtenu l'accord des parents pour filmer le groupe). Une fois les forces et la progression reconnues, il est ainsi possible de rappeler les objectifs communs à atteindre de même que les prochaines étapes.

Se préparer à mobiliser le personnel éducateur vers le changement constituerait une étape importante pour assurer un bon déroulement de la mise en œuvre d'actions permettant de rehausser la qualité éducative au sein du SGEE, un grand projet d'équipe. Les sections suivantes abordent aussi la mobilisation de l'équipe en invitant les gestionnaires à préparer le terrain pour des actions plus spécifiques, soit la diffusion des résultats du rapport d'évaluation auprès du personnel du SGEE de même que l'identification des pistes d'amélioration et des actions pour parvenir à améliorer la qualité éducative du milieu.

### 3. La diffusion des résultats d'évaluation au personnel du SGEE



*Les [directions adjointes] l'ont pris personnel .... Un peu comme moi, on a eu beaucoup de réactions émotives [...] les réactions des éducatrices furent mitigées (déception, incompréhension, fierté, questionnement).*

#### 3.1 Un peu de théorie

Après l'étape de la préparation à la mobilisation des membres de l'équipe, il s'agit maintenant de réfléchir à un plan de diffusion des résultats de manière à favoriser leur mobilisation. Il sera ainsi possible d'assurer un partage d'informations bidirectionnel, c'est-à-dire de permettre l'échange d'informations et l'expression d'attentes et de sentiments autant de la part des membres de l'équipe de gestion que de des membres de l'équipe éducative. Ainsi, tous pourront s'engager collectivement vers l'amélioration de la qualité au sein du SGEE. Cette étape est de nature sociale et émotionnelle d'une part, et cognitive et langagière d'autre part.

##### **Fait intéressant!**

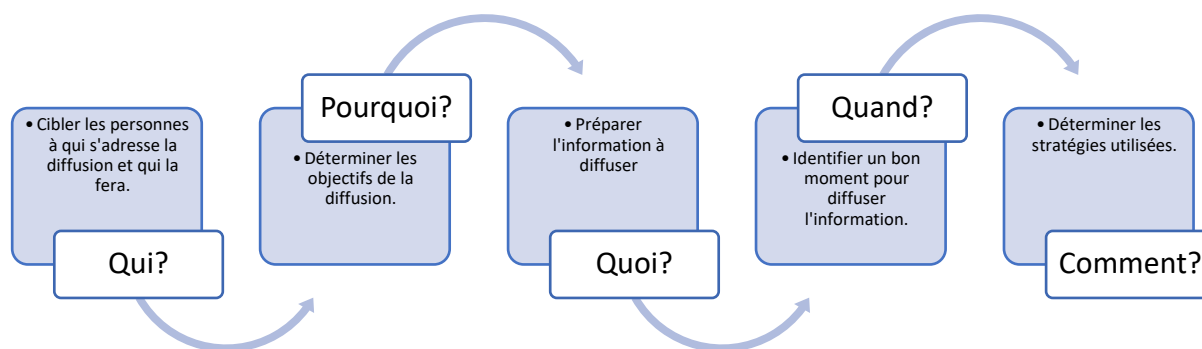
En 2019, à la suite du projet pilote II (réalisé par une équipe de chercheurs universitaires afin de tester les outils et la démarche d'évaluation visant les CPE et les garderies – groupes d'enfants de 0 à 5 ans), deux groupes de discussion tenus avec des éducatrices ayant expérimenté l'évaluation leur ont permis d'exprimer leur point de vue. Une proportion importante d'entre elles (plus de 25 %) n'avaient pas eu accès aux résultats de l'évaluation de leur SGEE et se disaient déçues. Chez les gestionnaires interrogés plus récemment (2022), 70 % indiquaient avoir communiqué les résultats de l'évaluation aux éducatrices ou éducateurs. Ainsi, de 2019 à 2022, il semble toujours y avoir une proportion d'éducatrices qui n'ont pas encore accès aux résultats de l'évaluation, ce qui peut constituer un frein à la mobilisation vers l'amélioration de la qualité éducative. Il semble que le fait d'assurer la diffusion des résultats à l'équipe éducative constituerait l'un des premiers pas à entreprendre pour amorcer le travail d'amélioration de la qualité éducative dans les SGEE<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Or, il est pertinent de savoir qu'en vertu d'une modification apportée à l'article 5.1 de la *Loi sur les services de garde éducatifs à l'enfance* (LSGEE) et d'une disposition transitoire introduite par la *Loi modifiant la LSGEE* afin d'améliorer l'accessibilité au réseau des services de garde éducatifs à l'enfance et de compléter son développement en 2022, le Ministère rendra publics les résultats du processus d'évaluation et d'amélioration de la qualité éducative de chaque SGEE à compter du moment où les installations de l'ensemble des titulaires de permis auront toutes été évaluées au moins une fois.

Il importe de bien planifier la diffusion des résultats auprès de l'équipe éducative. À ce sujet, Walter et al. (2015) ont développé un modèle (voir la Figure 1 ci-dessous) précisant les différents paramètres à respecter au moment de la diffusion de résultats à une personne ou à une équipe, particulièrement dans un contexte d'évaluation et d'amélioration de la qualité éducative. Ces paramètres se trouvent dans de nombreux cadres de référence en communication (p. ex. Macoubrie et Harrison, 2013; Swanson, 2013).

**Figure 1**

*Paramètres à organiser lors de la diffusion de résultats*



©Adapté de Walter, Torres et Aldebot-Green, 2015

Il ressort de la lecture du modèle de Walter et al. (2015) qu'il vaut toujours mieux planifier la diffusion des résultats, et ce, en accordant une importance toute particulière à des paramètres pouvant être synthétisés en cinq questions : « Qui? », « Pourquoi? », « Quoi? », « Quand? » et « Comment? ». Celles-ci sont explicitées une à une ci-dessous.

## Qui?

**Identifier les personnes à qui diffuser l'information.** Les gestionnaires connaissent leur SGEE et savent donc quelle serait la façon la plus efficace de diffuser l'information. Parfois, il leur apparaît plus adéquat de présenter l'information à l'équipe éducative en entier, et parfois de la présenter plutôt en sous-groupes (p. ex. au personnel éducateur en pouponnière et à celui des groupes d'enfants de 18 mois ou plus). Lorsqu'une grande variabilité est constatée au moment de l'évaluation entre les groupes ou afin de respecter la confidentialité de certains résultats, certains gestionnaires vont préférer présenter l'information de façon individuelle au personnel éducateur.

Il est aussi pertinent de penser aux caractéristiques professionnelles et personnelles des personnes qui recevront l'information et, en conséquence, de choisir de quelle manière la diffuser afin de répondre à leurs divers besoins (sociaux, émotionnels, cognitifs et langagiers). Par exemple : la qualification et l'expérience en éducation à l'enfance, le sentiment d'efficacité personnelle, l'attitude axée sur la performance ou sur l'apprentissage et le climat relationnel au sein de l'équipe du SGEE. De ce fait, il sera possible d'éviter que des éducatrices et éducateurs ayant un faible sentiment d'efficacité personnelle, c'est-à-dire pouvant douter de leur capacité à faire face à différentes situations et d'avoir ce qu'il faut pour réussir, se sentent menacés et reçoivent la rétroaction comme un affront à leur compétence (Grenier et al., 2012).

**Identifier une personne clé pour diffuser l'information.** Il est astucieux de penser à une personne clé dans le SGEE qui sera responsable de la diffusion des résultats de l'évaluation. Cette personne doit démontrer des qualités sur les plans professionnel et personnel. Tout d'abord, sur le plan professionnel, le fait de détenir des connaissances en petite enfance et en qualité éducative ajoutera à sa crédibilité. Ainsi, cette personne aura avantage à s'être bien approprié le contenu du rapport, à bien comprendre la mesure d'évaluation et d'amélioration de la qualité éducative du Ministère, et à maîtriser le programme éducatif du SGEE et le programme [Accueillir la petite enfance](#) (ministère de la Famille, 2019). Il est important aussi que cette personne clé démontre des habiletés personnelles telles que la capacité à communiquer clairement et efficacement (p. ex. être concise et utiliser un ton de voix calme), la capacité d'entretenir un lien de confiance avec celles et ceux à qui elle s'adresse, la capacité à faire preuve d'ouverture, d'empathie, de respect, d'écoute et de flexibilité.

## Pourquoi?

**Déterminer les objectifs de la diffusion de ces informations.** Pour les gestionnaires, le fait de penser aux raisons qui motivent la diffusion des résultats permet d'orienter la suite des actions qu'ils mèneront. Pourquoi est-ce important de diffuser les résultats à l'équipe éducative? Quel est le point de départ de l'équipe et à quels résultats serait-il souhaitable de parvenir? Quels sont les changements envisagés pour l'équipe quant aux connaissances et aux pratiques? En se posant ces questions, les gestionnaires pourront cibler les « changements utiles et durables qui doivent survenir chez [le personnel éducateur] et dont la présence est appréciable au terme d'une démarche prolongée » (Legendre et al., 2005, p. 960). Il s'agit ici pour les gestionnaires de décrire les objectifs à atteindre, soit ce que les éducatrices et les éducateurs auront dorénavant avantage à savoir (connaissances à acquérir) ou être capables de faire (pratiques éducatives à bonifier) à la suite de cette démarche de diffusion des résultats. Le personnel éducateur est au cœur des objectifs qui annoncent le savoir qu'il s'appropriera ou les pratiques qu'il améliorera.

Pour motiver l'équipe à travailler à l'amélioration de la qualité éducative, les objectifs ont intérêt à être exigeants, mais atteignables, ainsi qu'à être organisés en plusieurs paliers pour permettre une progression (Grenier et al., 2012).

## Quoi?

**Identifier l'information à communiquer à l'équipe.** Les gestionnaires ont ensuite à cibler, parmi toutes les informations détaillées du rapport d'évaluation, les résultats qu'ils souhaitent partager et expliquer à l'équipe éducative. Par exemple, ils ont à décider s'ils partageront le rapport d'évaluation dans son entièreté, s'ils utiliseront seulement les synthèses de résultats présentées à la fin du rapport ou s'ils résumeront en mots ou en graphiques les résultats et les observations. Au sujet de la communication de résultats, Bourgon et Lavallée (2005) indiquent que « lorsqu'on communique les résultats, il est important de rappeler le contexte de l'observation. Il faut aussi relativiser les résultats, même lorsqu'ils sont assez négatifs; il ne faut pas paniquer et démobiliser les personnes. Il faut encore une fois rappeler [...] que les chiffres sont moins importants que les éléments observés eux-mêmes. » (p. 52). Ainsi, tout comme la rétroaction offerte dans le rapport d'évaluation, qui se veut constructive, il serait important que le message communiqué au personnel éducateur mise sur les forces de l'équipe éducative. Les points à améliorer gagneraient à être présentés ensuite de manière à mettre l'accent sur les commentaires plutôt que sur les résultats chiffrés, et la diffusion des résultats aurait avantage à être effectuée sur un ton encourageant pour susciter la réflexion plutôt que la démobilisation.

## Quand?

**Déterminer un bon moment pour diffuser l'information.** [L'AQCPE](#) (2021) indique que bien qu'il n'existe pas de moment parfait pour entamer une démarche d'amélioration de la qualité, il convient néanmoins d'examiner le contexte actuel du SGEE avant d'agir. L'équipe du SGEE est-elle stable? L'intégration des nouveaux enfants est-elle terminée? Des conflits particuliers existent-ils actuellement parmi l'équipe? Ensuite, il est judicieux de considérer le quotidien des membres de l'équipe éducative pour choisir le bon moment pour leur communiquer des résultats. Serait-il préférable de tenir ces réunions ou discussions de jour, de soir ou à un autre moment? Il est possible de consulter le personnel en ce sens. Idéalement, il est avantageux que les éducatrices et éducateurs soient reposés et disposés à intégrer des apprentissages.

## Comment?

**Déterminer quelles sont les stratégies à privilégier et à mettre en œuvre.** Le mémoire de Geffray (2022) précise que « même si la rétroaction est l'un des instruments qui a le plus d'influence sur l'apprentissage (Masson, 2020), la question demeure quant à la meilleure façon de donner de la rétroaction afin de renforcer la motivation intrinsèque des individus » (p. 57).

Il est donc pertinent de se questionner sur la forme que prendra la diffusion des résultats du rapport d'évaluation : écrite, verbale en virtuel, ou verbale en présentiel. D'ailleurs à ce sujet, il semblerait qu'une rétroaction moins favorable gagnerait à être offerte en personne (de façon verbale en présentiel) puisque cela améliorerait la motivation des individus (Fong et al., 2019).

Une autre étape consiste à prévoir, pour cette même rencontre et possiblement pour des rencontres subséquentes (selon la durée privilégiée pour la diffusion des résultats), les activités et les discussions qui suivront la diffusion des résultats en vue d'identifier les actions qui permettront de travailler à

l'amélioration de la qualité éducative du SGEE. D'abord, afin de soutenir le personnel sur les plans social et émotionnel, il est avantageux de mettre en place un climat où règne la confiance pour répondre aux besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale des éducatrices et éducateurs de l'équipe. Cette relation de confiance et la réponse à leurs divers besoins seraient associées, pour les membres du personnel, à plus d'engagement, à plus de bien-être et de satisfaction et à de meilleures connaissances et compétences (Rigby et Ryan, 2018). De plus, dans ces conditions, les éducatrices et éducateurs seraient plus susceptibles de partager leurs idées, de se questionner sur leurs pratiques actuelles et de collaborer au processus d'amélioration (Thornton et Cherrington, 2014).

Des questionnaires ont mentionné que « le rapport tel qu'il est rédigé les amène à être fières du travail effectué en tant que groupe et à fortifier l'esprit d'équipe pour continuer à travailler toutes ensemble » (Geffray, 2022, p. 93). Le fait de faire valoir auprès de l'équipe éducative ce qu'elle réussit bien, afin qu'elle puisse reconnaître ces comportements, les répéter, et les bonifier, serait aussi important pour soutenir le besoin de compétence sous-jacent à la motivation (Buckingham et Goodall, 2019). D'ailleurs, Grenier et al. (2012) suggèrent d'utiliser et de présenter la rétroaction pour valoriser l'équipe éducative et ainsi reconnaître ses efforts. Par exemple, au moment de mentionner verbalement, au personnel éducateur, les forces qui sont présentes au sein de l'équipe, il pourrait s'agir d'accompagner la rétroaction d'un support visuel tel que des pratiques exemplaires captées par vidéo dans les groupes (avec l'approbation des éducatrices et éducateurs et celle des parents d'enfants du groupe).

Une fois qu'est mis en place un climat propice à l'apprentissage, il est possible d'aborder en équipe des stratégies visant à mettre en œuvre les pistes d'amélioration envisagées et ainsi d'atteindre les objectifs déterminés préalablement. Les plus récentes avancées sur les théories de l'apprentissage soulignent qu'on apprend davantage en coconstruisant ses apprentissages et selon un rythme respectant le processus d'apprentissage. En d'autres mots, cela signifie que les éducatrices et éducateurs gagneraient notamment à être en action, à échanger et à partager leurs pratiques, à s'expliquer entre eux, à résoudre des problèmes, à réfléchir et à associer la théorie à la pratique pour pousser plus loin leurs connaissances et leurs compétences. Elles et ils gagnent aussi à disposer de temps entre les rencontres afin de consolider leurs nouvelles connaissances et compétences et ainsi coconstruire des apprentissages durables.

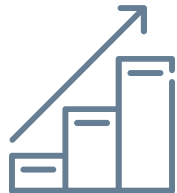
En somme, « la rétroaction optimale se baserait sur la prise de perspective [du personnel éducateur], en donnant des choix de solutions assortis de conseils, basés sur des attentes claires, avec un ton de voix calme et qui évite des jugements sur la personne (Manganelli et al., 2018) » (dans Geffray, 2022, p. 62).



*Il est important de partager ce rapport avec les éducatrices. Toutefois, il faut y aller délicatement, car plusieurs le prennent personnel.*

## 3.2 Des stratégies concrètes pour diffuser les résultats du rapport d'évaluation auprès du personnel du SGEE

### 3.2a. Planifier les divers paramètres de la diffusion du rapport d'évaluation



L'étape qui consiste à diffuser auprès de l'équipe éducative les résultats issus du rapport d'évaluation de la qualité éducative reçu a intérêt à être bien planifiée. Pour ce faire, il importe de répondre à plusieurs questions avant de passer à l'action : À qui seront diffusés les résultats du rapport? Qui sera responsable de cette communication? Pourquoi effectuer cette diffusion de résultats? Quels résultats communiquer? À quel moment?

Quelles stratégies de communication adopter?

### 3.2b. Miser sur les points forts de l'équipe et les commentaires



Pour favoriser le développement professionnel de l'équipe, il serait important de conforter le personnel éducateur quant à ses compétences, tout en lui démontrant de la confiance par rapport aux améliorations à apporter. C'est dans cette optique que des gestionnaires interrogés conseillent de commencer par nommer les points forts, en utilisant les commentaires au lieu des résultats chiffrés, et de faire preuve de délicatesse. Lorsque les informations données permettant de s'améliorer sont concrètes, il semblerait que l'attention des membres de l'équipe éducative porte davantage sur les comportements à modifier que sur la nature plutôt défavorable de la rétroaction.

### 3.2c. Diffuser les résultats aux parents



Les gestionnaires qui ont aussi diffusé les résultats du rapport d'évaluation auprès des parents du SGEE recommandent fortement de le faire. En effet, dans les SGEE où les résultats de l'évaluation ont été partagés<sup>3</sup> avec les parents, toute l'équipe éducative aurait reçu des encouragements et des félicitations de leur part. Cette valorisation aurait contribué à satisfaire le besoin de compétence du personnel du SGEE.

---

<sup>3</sup> Par ailleurs, lorsque la publication des résultats sera obligatoire (voir l'article 5.1 de la LSGEE), les SGEE devront, dans les 30 jours suivant un avis reçu du Ministère à cet effet, informer les parents des enfants qu'ils accueillent que ces résultats sont publiés. Avec ou sans cette obligation, la diffusion des résultats auprès des parents est intéressante au regard de la démarche d'amélioration de la qualité du SGEE. Il est pertinent d'y réfléchir.

## 4. Le choix, la mise en place et le suivi des pistes d'amélioration de la qualité éducative

*L'équipe de direction a d'abord établi une liste de priorités quant aux pistes à prioriser – quoi. Elle les a inscrites sur un calendrier – quand. Ensuite, les éducatrices ont été consultées lors d'une rencontre d'équipe et elles ont émis leurs suggestions sur le comment.*



### 4.1 Un peu de théorie

Le rapport d'évaluation se veut un outil de travail pour le SGEE. Il s'agit d'un regard externe neutre et objectif posé sur la qualité des pratiques éducatives. Jeon et al. (2014) indiquent que les SGEE américains participant à un système d'évaluation et d'amélioration de la qualité démontrent des niveaux de qualité plus élevés que ceux qui n'y participent pas. On peut alors penser que déjà, le rapport d'évaluation soutient l'équipe de gestion dans son travail de maintien et d'amélioration de la qualité éducative offerte au SGEE en fournissant un portrait objectif des pratiques en place ainsi que des pistes d'amélioration à considérer. Il est donc avantageux de l'utiliser.

#### **Fait intéressant!**

Parmi les gestionnaires interrogés, 80 % ont mis en place les pistes d'amélioration proposées dans le rapport, soit la majorité des pistes, soit certaines d'entre elles.

Lors de l'évaluation, si le SGEE n'atteint pas le seuil de réussite pour une ou plusieurs des dimensions de la qualité éducative, il a alors l'obligation de transmettre un plan d'action au Ministère visant le rehaussement du niveau de qualité éducative du SGEE et qui démontre comment seront appliquées les pistes d'amélioration proposées dans le rapport d'évaluation (voir p. ex. le [Guide explicatif](#) du MFA, 2023, à la p. 37). Dans le cas où le SGEE atteint tous les seuils de réussite, il n'a alors aucune obligation de transmettre un plan d'action au Ministère. Il demeure néanmoins pertinent d'établir un plan d'action pour maintenir et améliorer la qualité éducative offerte au sein du SGEE, en déterminant les pistes d'amélioration qui ont du sens dans ce contexte.

Dans un modèle théorique de gestion des ressources humaines adapté pour les contextes éducatifs de la petite enfance, Strehmel (2016) indique que les gestionnaires exerceraient une influence positive sur le travail du personnel éducateur lorsqu'ils soutiennent leur développement professionnel et qu'ils

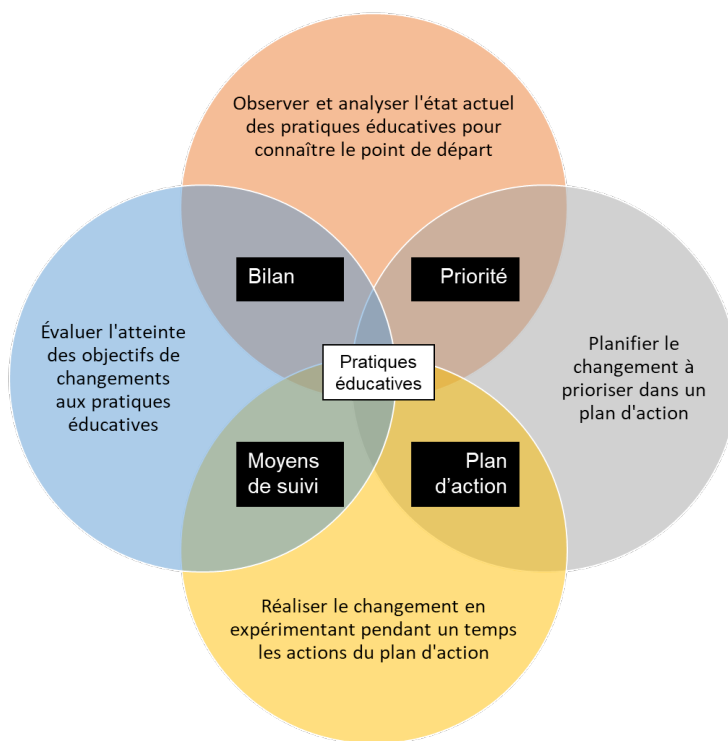


s'engagent dans une démarche d'amélioration continue de la qualité. Grâce à la mise en place de bonnes conditions de travail et à l'établissement d'une vision commune au sein de l'équipe éducative, ils favoriseraient, auprès des éducatrices et éducateurs, le professionnalisme, l'empathie, la motivation, le sentiment de compétence et d'autonomie, les réflexions et les apprentissages. La mise en œuvre de telles initiatives, qui répondraient aux besoins de compétence, d'autonomie et d'affiliation du personnel éducateur, serait même nécessaire pour le motiver à travailler au maintien et à l'amélioration de la qualité. Cela augmenterait sa satisfaction et son bien-être en plus d'améliorer sa capacité à mettre en place des changements positifs dans ses pratiques éducatives.

Dans son document sur l'implantation d'une démarche d'amélioration continue de la qualité éducative, [l'AQCPE](#) (2021) indique que, pour déterminer les changements à prioriser (étapes, déroulement, ressources nécessaires), quatre étapes principales seraient à considérer : 1) observer avec objectivité le portrait de l'équipe, comme le fait le rapport d'évaluation, 2) planifier les changements à apporter, 3) les réaliser et 4) évaluer l'atteinte des objectifs. La Figure 2 ci-dessous présente ces quatre étapes. Elles sont détaillées dans les paragraphes qui suivent.

**Figure 2**

*Quatre étape pour déterminer les changements à prioriser dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue de la qualité éducative en SGEE*



© Figure adaptée par l'AQCPE (2021, p. 6)

## 1. L'observation

Il s'agit de brosser le portrait actuel des pratiques éducatives pour connaître le niveau de base de la qualité offerte par l'équipe. Le personnel du SGEE peut alors travailler à s'approprier les orientations et les pratiques à privilégier selon les cadres de référence en vigueur et les outils mis en place pour bien comprendre les pratiques à préconiser. Dans cette même étape, on s'attarde ensuite à connaître et à comprendre le rapport d'évaluation qui décrit la qualité éducative des pratiques dites « actuelles » de l'équipe. Ensuite, on met en relation les deux pour analyser les résultats, ce qui est déjà proposé dans le rapport d'évaluation reçu. Il est alors pertinent, avec les éducatrices et les éducateurs, de faire ressortir leurs forces, d'indiquer les pratiques qui mériteraient d'être bonifiées de façon prioritaire et les autres de façon plus secondaire, et de mettre en évidence les facteurs susceptibles d'expliquer la situation actuelle, pour la personne elle-même ou pour l'équipe tout entière. De telles discussions permettront d'établir des priorités dans le choix des changements à apporter.

### Fait intéressant!

Pour établir le plan d'action afin de maintenir et d'améliorer la qualité, les gestionnaires interrogés en 2022 ont fait mention d'approches variées : 50 % ont d'abord établi les priorités entre gestionnaires et 30 % ont plutôt consulté les éducatrices pour le faire. Deux SGEE (20 %) ont opté pour une approche mixte, les gestionnaires ciblant dans un premier temps une liste de priorités quant aux améliorations à considérer et consultant dans un deuxième temps les éducatrices pour obtenir leur rétroaction.

## 2. La planification

Une fois le portrait des pratiques actuelles campé, il est temps de déterminer concrètement, dans un plan d'action, les moyens permettant de progresser vers les changements à prioriser. Les pistes d'amélioration proposées dans le rapport d'évaluation à la section *Synthèse* de Qualité structurelle et facteurs associées s'avèrent particulièrement pertinentes à cet effet.

Dans un premier temps, il vaut mieux s'assurer que l'équipe du SGEE a une vision commune et partagée des objectifs à atteindre. Pour y arriver, les gestionnaires peuvent notamment avoir recours à des discussions, à des débats, à des journaux de bord ou à des sondages pour permettre à chacune et à chacun de s'exprimer sur sa vision des changements à apporter à court, à moyen et à long terme. Sur cette base, il est alors possible de se prononcer sur des objectifs concertés au sein de l'équipe qui soient exigeants, mais atteignables. Pour planifier l'atteinte de ces objectifs, il importe ensuite d'identifier des actions individuelles, collectives et structurelles-organisationnelles qui soutiendront l'équipe éducative vers les changements priorisés.

Par ailleurs, seule une action ponctuelle (p. ex. la lecture d'un texte de référence, une formation à un instrument de mesure) est moins susceptible de conduire à des changements dans les pratiques éducatives que la coexistence de plusieurs de ces actions sur une longue période de temps. Par conséquent, le plan d'action a avantage à inclure à la fois des actions individuelles et collectives, à propos

desquelles un suivi et des rappels sont faits de sorte à soutenir les efforts à plus long terme. On peut penser par exemple à une formation sur la sensibilité du personnel éducateur, suivie de captations vidéo dans chacun des groupes lors d'un moment où de la sensibilité est démontrée; à l'analyse d'extraits en rencontre individuelle, à un retour en réunion de personnel sur des extraits vidéo exemplaires, accompagnés de questions ouvertes.

Enfin, il est utile d'envisager dès cette étape les moyens utilisés afin de superviser la progression de l'équipe éducative, par exemple offrir de la rétroaction informelle (p. ex. observations des gestionnaires, entre collègues ou avec une personne consultante, observations à l'aide d'un outil standardisé, captations vidéo), effectuer des autoévaluations, rédiger les perceptions dans des journaux de bord, recueillir des traces écrites.

À cette étape de planification, il est pertinent de rappeler l'existence du [Programme de soutien financier pour l'amélioration de la qualité éducative des services de garde éducatifs à l'enfance](#). Pour de plus amples détails, les CPE et les garderies sont invités à communiquer avec leur conseillère ou conseiller aux SGEE du Ministère ou à consulter [la page Web du Ministère](#).

### 3. L'action

À l'étape de l'action de la démarche d'amélioration de la qualité, l'équipe du SGEE expérimente pendant un temps défini les actions déterminées au plan d'action afin d'amorcer le changement. Le rôle du personnel de gestion est alors d'accompagner l'expérimentation des éducatrices et éducateurs sur le plan des émotions, des préoccupations qui émergent, de leur mobilisation dans le temps et de leur autonomie professionnelle. Son rôle consiste également à suivre la progression du changement en mettant en place les mécanismes de suivis mentionnés au plan d'action, en ajustant au besoin les actions identifiées et en consignnant la progression, les constats, les bons coups, les difficultés, les retombées.

### 4. L'évaluation

La dernière étape de la démarche consiste à évaluer l'atteinte des objectifs déterminés dans le plan d'action. Cela permet de constater dans quelle mesure des changements ont été apportés aux pratiques éducatives préalablement ciblées. Plus précisément, cette étape implique de mesurer les changements et l'atteinte des objectifs (progression quantitative des résultats ou progression qualitative dans les perceptions de l'équipe éducative, d'une observatrice ou d'un observateur externe, des gestionnaires, des parents) et d'identifier les nouveaux besoins individuels et collectifs. C'est aussi le moment de faire le bilan de la démarche de changement en déterminant les facilitateurs, en identifiant les défis, en nommant les leçons apprises par chacune et chacun, ainsi qu'en déterminant des stratégies pour partager ce bilan (équipe éducative, conseil d'administration, parents). Effectuer un tel bilan serait pertinent pour tous les SGEE qui mettent en œuvre une démarche d'amélioration de la qualité éducative.

Lorsqu'il est question de la mesure en place au Québec, il est à noter que les SGEE n'ayant pas atteint tous les seuils de réussite lors de l'évaluation de la qualité doivent obligatoirement transmettre un bilan de

leurs réalisations au Ministère. [Le Guide explicatif](#) (MFA, 2023, p. 41) mentionne notamment que les gestionnaires disposent d'un maximum d'une année pour mettre en place leur plan d'action et, ensuite, remplir et transmettre le bilan de réalisation des mesures du plan d'action via la plateforme Web sécurisée.

## 4.2 Des stratégies pour choisir, mettre en place et faire le suivi des pistes d'amélioration

### 4.2a. Prendre le temps de réfléchir à la priorité des pistes d'amélioration



Il peut être tentant de prioriser, en vue de les améliorer, les résultats les plus faibles du rapport d'évaluation. Or, retourner aux outils de travail comme le [Guide d'interprétation du rapport d'évaluation](#) (MF, 2023) permet de déterminer avec le personnel éducateur les pratiques éducatives à cibler en priorité. La Qualité des interactions entre le personnel éducateur et les enfants constituerait la dimension de la qualité éducative à travailler en premier lieu en raison de ses associations plus constantes avec le développement et l'apprentissage des enfants, comparativement aux autres dimensions de la qualité.

À l'intérieur même de la qualité des interactions, des améliorations aux dimensions relevant du Domaine groupé A (Social et émotionnel) seraient à considérer en premier lieu, avant de s'attaquer à la bonification des dimensions issues du Domaine groupé B (Cognitif et langagier). En effet, des relations authentiques, chaleureuses, empreintes de sensibilité et prévisibles offrirait aux enfants la base de sécurité nécessaire pour leur permettre d'explorer leur environnement. En revanche, au sein du Domaine groupé A, si des manifestations de négativité sont notées dans les groupes, celles-ci seraient à traiter d'abord, car elles sont à éviter en SGEE. C'est ainsi qu'on peut faire une première priorisation dans les pistes d'amélioration proposées dans le rapport d'évaluation.

### 4.2b. Commencer par une dimension



La plupart des gestionnaires interrogés recommandent d'aborder l'amélioration de la qualité éducative en prenant de « petites bouchées ». Il est possible de commencer en ciblant une dimension de la qualité éducative sur laquelle travailler. Est-ce qu'une piste d'amélioration sur les pratiques inappropriées ressort comme étant particulièrement prioritaire pour assurer le développement global des enfants du SGEE? Est-ce que le rapport d'évaluation fait état de certains comportements ou éléments qui ne sont jamais ou qui sont rarement observés dans les groupes? Est-ce que l'équipe du SGEE souhaite commencer par les pistes d'amélioration qui semblent plus simples, avec un échéancier à court terme, question de se motiver? Décomposer une tâche complexe en de plus petits objectifs est parfois plus encourageant!

#### 4.2c. Réfléchir aux actions relevant de la Qualité structurelle et facteurs associés



Les indicateurs qui relèvent de la Qualité structurelle et facteurs associés (p. ex. la formation initiale et continue, la mise en place d'un programme éducatif, l'horaire du personnel) faciliteraient ou limiteraient la possibilité, pour le personnel éducateur, d'adopter des pratiques éducatives de qualité. Certains gestionnaires interrogés ont indiqué que les changements de nature structurelle et organisationnelle étaient les plus faciles et les premiers qu'ils ont implantés. Il s'agit ici pour l'équipe de gestion de mettre en place des mesures qui soutiennent le développement professionnel et le leadership du personnel éducateur, qui créent des conditions d'emploi favorables et une vision commune pour parvenir à améliorer la qualité des interactions, de l'environnement et des expériences offertes aux enfants et à leur famille. D'ailleurs, dans le rapport d'évaluation, dans la section *Synthèse* de la dimension Qualité structurelle et facteurs associés, les gestionnaires peuvent trouver des suggestions d'actions structurelles et organisationnelles exerçant une influence sur la qualité des processus.

#### 4.2d. Opter pour une combinaison d'actions individuelles et collectives qui durent dans le temps



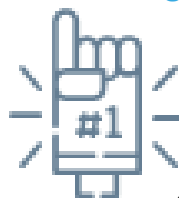
Il est intéressant de penser à des actions qui touchent à la fois les besoins individuels et les besoins collectifs des membres du personnel éducateur du SGEE. Il est aussi pertinent de rechercher, dans le rapport d'évaluation, des indices permettant de vérifier si les besoins en matière d'amélioration sont individuels (p. ex. « une minorité », de la « variabilité ») et/ou collectifs (p. ex. « la majorité », « Dans tous les groupes...»). Sur la base des observations recueillies dans le rapport d'évaluation, les gestionnaires peuvent déterminer quels comportements ou éléments pourront faire l'objet de lectures, de formations, d'ateliers, de discussions, d'observations dans les groupes, de réunions, de captations vidéo suivies de réflexions, et ce, pour un membre du personnel éducateur en particulier ou encore, pour toute l'équipe éducative. Afin de parvenir à des impacts positifs sur la qualité éducative offerte dans l'installation, il est avantageux de coordonner une combinaison de ces actions de façon régulière et maintenue au fil du temps.

#### 4.2e. Recueillir des données et garder des traces au regard du processus



Effectuer des suivis réguliers constitue une étape essentielle à intégrer dans le plan d'action. Qui plus est, conserver des traces de la progression contribue à satisfaire les besoins de compétence, d'autonomie et d'affiliation sociale de l'équipe éducative. Les suivis peuvent prendre la forme de rencontres individuelles ou collectives, d'observations effectuées auprès de chaque éducatrice ou éducateur, de réévaluations dans les groupes à l'aide d'outils standardisés d'évaluation de la qualité, de réflexions écrites à des périodes données, etc.

## 4.2f. Souligner chacun des pas effectués



Au fur et à mesure que l'équipe du SGEE avance dans sa démarche d'amélioration continue, il est avantageux de souligner les pas que chaque éducatrice et chaque éducateur a accomplis, de même que ceux réalisés par l'équipe en général, soit de reconnaître et de valoriser les qualités personnelles démontrées, les résultats observés, la qualité du travail effectué et les efforts consentis. Le personnel éducateur ainsi conforté dans son sentiment de compétence sera ensuite plus enclin à continuer à se mettre dans une posture de déséquilibre, en réfléchissant, en se questionnant sur ses pratiques, en essayant, en se lançant des défis, etc.

## Conclusion

Ce *Guide d'utilisation du rapport d'évaluation* est élaboré en réponse à un besoin exprimé par les gestionnaires de disposer d'un outil permettant de soutenir leur travail d'amélioration de la qualité éducative dans leur SGEE. En effet, bien que le leadership pédagogique des gestionnaires joue un rôle déterminant pour le développement global des enfants, notamment grâce à la mise en place de conditions structurelles et organisationnelles qui soutiennent la qualité des processus (Douglass, 2019), il n'en demeure pas moins que des résultats de recherche indiquent que les tâches associées à cette fonction manqueraient de clarté, que le personnel de gestion assigné à ce rôle n'y serait pas bien préparé et que d'autres tâches limiteraient le temps dont il dispose pour l'amélioration de la qualité éducative (Rouse et Spradbury, 2016). Malgré les nombreux défis liés au soutien pédagogique de l'équipe éducative, le personnel de gestion des SGEE estime que la participation à une mesure d'évaluation et d'amélioration de la qualité éducative exerce de l'influence sur les SGEE et les aide à améliorer les interactions, les lieux et les expériences offerts aux enfants si elle s'accompagne de ressources et de soutien (Schulman et al., 2012). Ce guide est donc élaboré à partir de suggestions venant de gestionnaires qui ont expérimenté la mesure d'évaluation et d'amélioration de la qualité éducative du ministère de la Famille du Québec.

Tout au long du document, il est question de la lecture et de l'interprétation du rapport d'évaluation, de la mobilisation de l'équipe du SGEE, de la diffusion du rapport d'évaluation au personnel du SGEE, du choix des pistes d'amélioration à prioriser ainsi que de la mise en œuvre d'actions et de suivis. Chacune de ces quatre sections répertorie de l'information sur le sujet ainsi que des stratégies proposées par des gestionnaires et des organismes ou associations de SGEE qui ont partagé leur expérience.

En guise de conclusion, voici quelques conseils par et pour les gestionnaires de SGEE en lien avec la mesure du Ministère :

*Un conseil? Ne pas avoir peur et ne pas être nerveuse. Faire preuve d'ouverture.*

*Laisser l'émotion de côté. Ce n'est pas un bulletin, c'est un outil de travail.*

*Vous allez sûrement vous demander comment vous allez faire pour améliorer tout cela? N'hésitez à faire appel à une spécialiste pour avoir de l'aide.*



## Références bibliographiques

- Association québécoise des centres de la petite enfance (2021). [Implantation d'une démarche d'amélioration continue de la qualité éducative. Guide du gestionnaire](#). Petite enfance, Grande qualité.
- Ball, Stephen J. (2003). The teacher's soul and the terrors of performativity. *Journal of education policy*, 18(2), 215-228.
- Benedetto-Meyer, Marie et Willemez, Laurent (2017). « Vous prendrez en charge le côté humain du projet » Paradoxes et malentendus de l'accompagnement des changements en entreprise. *Savoir/Agir* (2), 45-52.
- Bourgon, Louise et Lavallée, Carole (2005). [Les services de garde en installation pour les enfants de 18 mois ou plus : échelle d'observation de la qualité éducative : protocole d'utilisation](#). Gouvernement du Québec.
- Brun, Jean-Pierre et Dugas, Ninon (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30(2), 79-88.
- Buckingham, Marcus et Goodall, Ashley (2019). The feedback fallacy. *Harvard Business Review*, 97(2), 92-101.
- Douglass, Anne L. (2019). [Leadership for quality early childhood education and care. OECD Education Working Papers No. 211](#). OECD Publishing.
- Duclos, Anne-Marie (2016). Les facteurs d'adhésion et de mobilisation au changement des agents d'implantation en éducation. *Psychologie & Éducation*, 1, 39-57.
- Fong, Carlton J, Patall, Erika A, Vasquez, Ariana C et Stautberg, Sandra (2019). A meta-analysis of negative feedback on intrinsic motivation. *Educational Psychology Review*, 31, 121-162.
- Geffray, Lise (2022). [L'influence de la rétroaction présente dans les rapports des systèmes d'évaluation et d'amélioration de la qualité sur les besoins psychologiques de base des gestionnaires de services de garde éducatifs à l'enfance de Montréal et Toronto](#). [Mémoire, Université du Québec à Montréal]. Montréal.
- Grenier, Simon, Chiochio, François et Beaulieu, Geneviève (2012). Évaluation du rendement et motivation au travail : propositions de recherche pour une rétroaction sur le rendement qui favorise la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux. *Management international*, 16(4), 169-179.
- Hu, Xinyi, Chen, Yinghe et Tian, Baowei (2016). Feeling better about self after receiving negative feedback: When the sense that ability can be improved is activated. *The Journal of Psychology*, 150(1), 72-87.
- Irvine, Susan et Price, Julie (2014). Professional conversations: A collaborative approach to support policy implementation, professional learning and practice change in ECEC. *Australasian Journal of Early Childhood*, 39(3), 85-93.
- Jeon, Lieny, Buettner, Cynthia K. et Hur, Eunhye (2014). Examining pre-school classroom quality in a statewide quality rating and improvement system (p. 469-487). *Child & Youth Care Forum*, Springer.
- Legendre, Rénaud et al. (2005). *Dictionnaire actuel de l'éducation*. 3e éd. Guérin.
- Lemay, Lise, Lemire, Julie, Bouchard, Caroline et Brault-Foisy, Lorie-Marlène (2023). [Guide d'utilisation du rapport d'évaluation](#). Rapport produit pour le ministère de la Famille. Université du Québec à Montréal.
- Macoubrie, J et Harrison, C. (2013). [The value added research and dissemination framework \(OPRE Report # 2013-10\)](#).
- Masson, Steve (2020). *Activer ses neurones: pour mieux apprendre et enseigner*. Odile Jacob.



- Maxwell, William. (2022). *Quality Assurance and Improvement in the Early Education and Care Sector. OECD Education Policy Perspectives. No. 55.* OECD Publishing.
- MINISTÈRE DE LA FAMILLE. [La qualité éducative en services de garde \(0-5 ans\)](#)., Québec, Ministère de la Famille, 2023, 9 p.
- MINISTÈRE DE LA FAMILLE. [Guide explicatif – Mesure d'évaluation et d'amélioration de la qualité éducative – CPE et garderies \(groupes d'enfants de 0 à 5 ans\)](#), Québec, Ministère de la Famille, 2023, 45 p.
- MINISTÈRE DE LA FAMILLE. [Accueillir la petite enfance](#), Québec, Ministère de la Famille, 2019, 197 p.
- Pianta, Robert C., La Paro, Karen M. et Hamre, Bridget K. (2008). [Classroom Assessment Scoring System® \(CLASS®\)](#). Pre-K. Brookes.
- Rigby, C. Scott et Ryan, Richard M. (2018). Self-determination theory in human resource development: New directions and practical considerations. *Advances in Developing Human Resources, 20(2)*, 133-147.
- Rouse, Elizabeth et Spradbury, Gail (2016). The role of the educational leader in long day care—how do they perceive their role? *Early Child Development and Care, 186(3)*, 497-508.
- Schulman, Karen, Matthews, Hannah, Blank, Helen et Ewen, Danielle (2012). [A Count for Quality: Child Care Center Directors on Rating and Improvement Systems](#). Center for Law and Social Policy Inc. (CLASP).
- Shuey, Elizabeth, Liberatore, Victoria, Cadima, Joana, Coelho, Vera, Guedes, Carolina, Nata, Gil, Jamet, Stéphanie et Radinger, Thomas (2021). [Starting strong VI: supporting meaningful interactions in early childhood education and care](#) (9264327479). OECD Publishing.
- Strehmel, Petra (2016). Leadership in early childhood education—Theoretical and empirical approaches. *Journal of Early Childhood Education Research, 5(2)*, 344–355-344–355.
- Swanson, K. (2013). *A practical outreach guide for a quality rating and improvement system (QRIS)*. BUILD Initiative.
- Thornton, Kate et Cherrington, Sue (2014). Leadership in professional learning communities. *Australasian Journal of Early Childhood, 39(3)*, 94-102.
- Tremblay, Michel, Chênevert, Denis, Simard, Gilles, Lapalme, Marie-Ève et Doucet, Olivier (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel: le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. *Gestion, 30(2)*, 69-78.
- VandeWalle, Don, Ganesan, Shankar, Challagalla, Goutam N et Brown, Steven P. (2000). An integrated model of feedback-seeking behavior: disposition, context, and cognition. *Journal of Applied Psychology, 85(6)*, 996.
- Walter, Frank, Torres, Alicia et Aldebot-Green, August (2015). [Elevating quality rating and improvement system communications: How to improve outreach to and engagement with providers, parents, policymakers, and the public](#). Child Trends.
- Woo, Yeon-kyoung, Song, Juyeon, Jiang, Yi, Cho, Catherine, Bong, Mimi et Kim, Sung-il (2015). Effects of informative and confirmatory feedback on brain activation during negative feedback processing. *Frontiers in Human Neuroscience, 9*, 378.

## Pour aller plus loin...

- Bourgon, L., Lavallée, C. et al. [Échelle d'observation de la qualité éducative : Les services de garde en installation pour les enfants de 18 mois ou plus](#), Édition révisée, Québec, Ministère de la Famille, 2013.
- HAMRE, B. K., GOFFIN, S. G. ET KRAFT-SAYRE, M. [Classroom Assessment Scoring System \(CLASS\) Implementation Guide](#). Charlottesville : Teachstone, 2009.



- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC. [\*Enquête québécoise sur la qualité des services de garde éducatifs – Grandir en qualité. Qualité des services de garde éducatifs dans les centres de la petite enfance\*](#), Québec, Institut de la statistique du Québec, 2003 et 2014.
- MINISTÈRE DE LA FAMILLE. [\*Points de vue des parents sur les services de garde à l'enfance\*](#), Québec, Ministère de la Famille, 2016, 80 p.
- MINISTÈRE DE LA FAMILLE. [\*Garder le cap sur le développement global des jeunes enfants\*](#), Québec, Ministère de la Famille, 2014, 15 p.
- MINISTÈRE DE LA FAMILLE. [\*Favoriser le développement global des jeunes enfants au Québec : une vision partagée pour des interventions concertées\*](#), Québec, Ministère de la Famille, 2013, 29 p.
- MINISTÈRE DE LA FAMILLE. [\*Bulletin d'information Info-Qualité\*](#), Québec, Ministère de la Famille, 2017 à nos jours.
- MINISTÈRE DE LA FAMILLE. [\*Portrait des garderies non subventionnées du Québec\*](#), Québec, Ministère de la Famille, 2014, 96 p.
- MINISTÈRE DE LA FAMILLE. [\*Gazelle et Potiron : cadre de référence pour créer des environnements favorables à la saine alimentation, au jeu actif et au développement moteur en services de garde éducatifs à l'enfance\*](#), Québec, Ministère de la Famille, 2014, 122 p.
- MINISTÈRE DE LA FAMILLE. [\*Favoriser le développement global des jeunes enfants au Québec : une vision partagée pour des interventions concertées\*](#), Québec, Ministère de la Famille, 2014, 29 p.
- MINISTÈRE DE LA FAMILLE. [\*Guide pour l'élaboration d'une politique d'intégration des enfants de nouveaux arrivants et de gestion de la diversité dans les services de garde éducatifs\*](#), Québec, Ministère de la Famille, 2013, 18 p.
- MINISTÈRE DE LA FAMILLE. [\*Soutenir la préparation à l'école et à la vie des enfants issus de milieux défavorisés et des enfants en difficulté\*](#), Québec, Ministère de la Famille, 2013, 169 p.
- MINISTÈRE DE LA FAMILLE. [\*Ensemble dans la ronde ! en services de garde éducatifs — Réussir l'intégration des enfants handicapés\*](#), Québec, Ministère de la Famille, 2010, 136 p.
- MINISTÈRE DE LA FAMILLE. [\*Guide pour soutenir une première transition scolaire de qualité\*](#), Québec, Ministère de la Famille, 2010, 16 p.
- MINISTÈRE DE LA FAMILLE. [\*Répertoire des activités extérieures\*](#) (65 fiches), Québec, Ministère de la Famille, 2003.
- MINISTÈRE DE LA FAMILLE. [\*Activités extérieures dans les centres de la petite enfance et les garderies\*](#), Québec, Ministère de la Famille, 2002, 42 p.

